

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

حوكمـــة الشركــات بين فلسفة المفهـــوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي

إعداد:

أ. عاشور مزريق
أستاذ بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف
العنوان الإلكتروني: Mezrig_achour@yahoo.fr

أ. صوريـــة معموري
أستاذة بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف
العنوان الإلكتروني: Sorayamaamouri@Ymail.com

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:
البريد الإلكتروني: **laboratoire_lfbm@yahoo.fr**
هاتف/ فاكس: **033742199**

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي
رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله
رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية، إلى التطرق بشكل خاص للإطار الفكري ولمفاهيمي لحوكمة الشركات، نظرا للمكانة الكبيرة التي احتلها هذا المصطلح على مستوى العديد من اقتصاديات الدول في العالم، كما سنحاول تبين أهم آليات التجسيد الفعلي لحوكمة الشركات على ارض الواقع، فكما هو معلوم ففي حوكمة الشركات ليست المبادئ والمعايير هي المهمة فقط، بل لآليات م وتطبيق هذه المبادئ نفس القدر من الأهمية إن لم يكن أكثر ، وليكن البحث موضوعي أكثر حاولنا تسليط الضوء على واقع تجسيد حوكمة الشركات في أحد البلدان، واخترنا بلد الجزائر

Abstract

The aim of this paper, to address specifically for the framework of the intellectual and conceptual framework for corporate governance, given the status of large occupied by this term at the level of many of the economies of the countries in the world, and we will try to showthe most important mechanisms for the effective embodiment of corporate governance on the ground, as is well known in corporate governance not the principles and standards are important, but the mechanisms of exercise and the application of these principles are equally important if not more, but not more objective research we tried to shed light on the reality of the embodiment of corporate governance in a country, and we choose a country Algeria



المقدمـــة

منذ بدأ انهيار الشركات الرائدة في العالم يتتابع بشكل متسارع، بدءا بعدد من دول شرق آسيا وامريكا اللاتينية وروسيا، إضافة إلى الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات الأمريكية، والعالم يحاول إيجاد الحلول المناسبة لمنع مثل تلك الانهيارات لما لها من اثر سلبي كبير قد يـؤدي إلى انهيار اقتصاد الدول بشكل كامل، فباتت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة والمثيرة جداً في اقتصاديات الدول المتقدمـة والـدول النامية، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم خاصة العربية منها إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وباعتبار الجزائر واحدة من هذه الدول العربيـة حاولنا طرح التساؤل التالي من خلال هذه الورقة البحثية:

فيما تتمثل سبل وآليـات التجسيد الفعـّال لحوكمـة الشركـات على ارض الواقـع ؟

وللإجابة على هذا التساؤل، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور كالآتي:

المحور الأول: الإطـار ألمفاهيمـي لحوكمـة الشركــات

المحـور الثانـي: الإطـار المؤسسي للتجسيد الفعلي لحوكمـة الشركـات

المحور الثالث: واقـع وأفـاق الحوكمة في الجزائـر.

المحـور الأول: الإطـار ألمفاهيمـي لحوكمـة الشركــات

1- تعريف حوكمة الشركات

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والـتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ". ونظرا للتعدد الكبير في تعريف الحوكمة سنقدم بعص مفاهيم الحوكمة بشكل عام، ومن ثم سنحاول التركيز على التعاريف الأقرب للبعد الاقتصادي والمصرفـي فـي عرضنا الموجز عن حوكمة الشركات.

1-1 مفهـوم الحوكمـة[1]

1-1-1 المفهوم اللغوي للحوكمة : هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظـام ومراقبـة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

1-1-2 المفهوم المحاسبي للحوكمة : من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

1-1-3 المفهوم القانوني للحوكمة : يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونيـة الحاكمـة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية الـتي تـوفر

[1] عدنان بن حيدلر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 19

متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

1-1-4 المفهوم الإداري للحوكمة : لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية.

1-2 *تعريف الحوكمة :*

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: **" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".**[2]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: **" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".**[3]

فالحوكمة هي مجموعة من النظم والقوانين والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال الأساليب المناسبة والفعالة لتجسيد خطط وأهداف المؤسسات.

يشير مفهوم حوكمة الشركات، بشكل عام، إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى).

وبشكل أكثر تحديدا، يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها:

كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل؟ ما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيرا، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

1-3 مصطلح حوكمة الشركات بين الغموض والوضوح

ويثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح:

- السبب الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.
- السبب الثاني : عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.
- السبب الثالث: لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه

2- عوامل ظهور مفهوم حوكمة الشركات

---

[2] Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

[3] Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

يمكن القول إن ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن، منها[4]:

2-1 مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام1997 ، التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك.

2-2 مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية[5] مثل" أنرون وورلد كوم "في الولايات المتحدة في عام 2001، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام.

2-3 زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، ممارسات الشركات متعدية الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية. فرغم وجود الآلاف من الشركات متعدية الجنسية فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم، من خلال ممارستها الاحتكارية

2-4 اكتسب المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة؛ نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

3- مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ويمكن تحديد مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة كما يلي:[6]

3-1 حتى مرحلة الكساد ما بعد عام (1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح؛

3-2 مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات(1976- 1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال؛

3-3 تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية؛

3-4 مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996- 2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة؛

3-5 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةO.C.E.D مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة؛

3-6 على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة؛

---

[4] عبد الحافظ الصاوي، "الحوكمة للشركات.. الحكم الرشيد http://www.islamonline.net/Arabic/economics/2005/09/article14.shtml 2012-04-04 , Heure 15:35

[5] راجع في تفصيل ذلك، كل من:

- البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**. ص: 11.
- إبراهيم العيسوي، **التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**. القاهرة: دار الشروق، 2003. ص: 36 – 37.
- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 6-7.

[6] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 25

3-7 مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة(2001 – 2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد ألقيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات؛

3-8 مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

4- الأطراف والشركات المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة

4-1 الشركات المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة

4-1-1 الشركات المساهمة العامة

4-1-2 الشركات التي تتعامل بأموال الغير مثل:

- شركات الأوراق المالية
- شركات التأمين
- شركات الرهن العقاري
- شركات التأجير التمويلي
- فروع البنوك غير المدرجة

4-1-3 جميع الشركات الخاصة.

4-1-4 الشركات الحكومية

4-1-5 المؤسسات الحكومية

4-1-6 المؤسسات الأهلية

وما من شك أن تحديد النطاق يرتبط بشكل مباشر بنوع القواعد ومرحلية تطبيقها بالدرجة الأولى، علماً انه يمكن صياغة قواعد مختلفة للشركات المذكورة أعلاه.

4-2 الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيس ة تتأثر وتؤثر في ا لتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي[7]

4-2-1 المساهمون Shareholders : هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدي استمراريتها مقابل الحصول على الإرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة

4-2-2 **مجلس الإدارة Board of Directors**[8]: بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم . وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما :

- **واجب العناية اللازمة(Duty Of Care):**

---

[7] سليمان، محمد، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** ، الإسكندرية : الدار الجامعية،2006

[8] ماجد إسماعيل أبو حمام، رسالة ماجستير، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، الجامعة الاسلامية غزة، 2009، ص 29.

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- **واجب الإخلاص في العمل(Duty Of Loyalty):**

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.
إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهاً استراتيجياً للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

4-2-3 الإدارة Management: تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الإطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهين ومجلس الإدارة. وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

4-2-4 أصحاب المصالح Stockholders : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد
الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى ، أما المولين وجميع الإطراف المولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

5- أهمية وأهداف حوكمة الشركات

5-1 أهمية حوكمة الشركات

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.
يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية:[9]

- إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.

- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضاً وحماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغني الفاحش والفساد الإداري والأزمات والإفلاس.

---
[9] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 31.

- إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الإستثمارات والنمو.

2-5 أهــداف حوكمــة الشــركات:

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :[10]

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها؛
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات؛
- حماية حقوق ومصالح العاملين فـــي الشركات بكافة فئاتهم؛
- تحقيق الشفافـــية فـــي جميع أعمال الشركات؛
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات؛
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح وبعيدًا عن الاحتكارات؛
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة؛
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فـــيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عـــن الإدارة التنفـــيذية؛
- محاسبة الإدارة التنفـــيذية أمام المساهمين

6- معـــايير و محددات حوكمة الشركات

6-1 معاييرحوكـــمة الشركــــــات

لابد من الإشارة إلى انه قد استخدمت عدة مصطلحات في العديد من المراجع للدلالة على نفس العناصر الآتي ذكرها، كمصـــطلح معـــايير، مبادئ، قواعد.

وقبل التطرق إلى هذه العناصر لابد من التنويه على أن الهدف من وضع هذه المعايير هو اعتبارها بمثابة نقاط مرجعية تستخدم في إعداد الأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات[11] و تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـــة في عام 1999 مع العلم أنها أصدرت تعديلاً لها في عام2004 [12] وتتمثل في:

6-1-1 حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القـــوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

6-1-2 المساواة في التعامل بين جميع المساهمين : وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونيـــة والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين

6-1-3 دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقـــوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

---

[10] أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية،العدد 40 , مارس 2007

[11] Demirag , I.,& et al., Corporate Governance: Overview and Research Agenda, **British Accounting Review** , Vol. 32 , 2000 ,PP341-354

[12] وابل علي وابل، كارثة انهيار بعض الشركات العملاقة من منظور محاسبي، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة التاسعة، العدد36، 2002، ص04.

6-1-4 الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6-1-5 مسئوليات مجلس الإدارة : وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية

6-1-6 ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتصمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة[13].

وبالنظر للمبادئ السابقة يتضح أنها تضمنت مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي فهناك:

- **الآليات القانونية** وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.
- **الآليات الرقابية** لتحقيق حوكمة الشركات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولية عن الإشراف والرقابة.
- **الآليات التنظيمية** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- **الآليات المحاسبية** والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

6-2- محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (انظرالشكل1أدناه). سنحاول التطرق إلى هذه المحددات بنوع من التفصيل، كما يلي:

المحددات الخارجية: [14] وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

المحددات الداخلية:[15] وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل الشركات نفسها وتشمل:

- آلية توزيع السلطات داخل الشركة؛

---

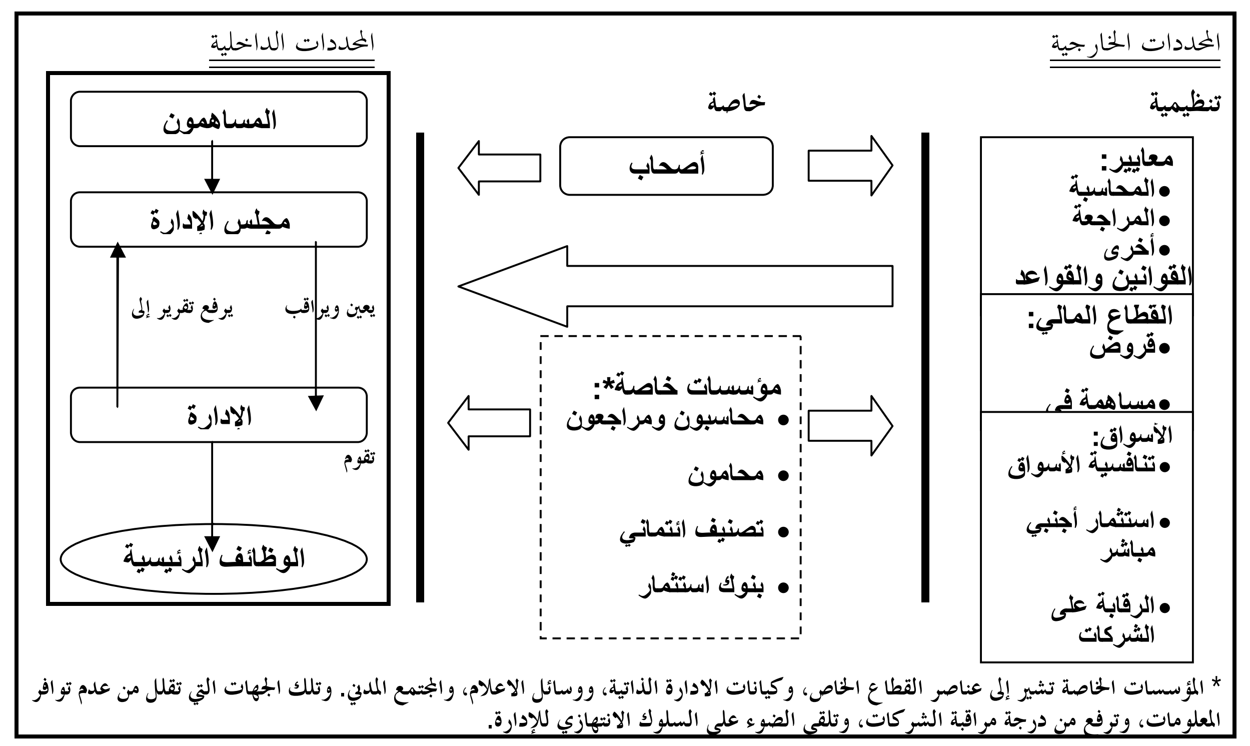
[13] تم إضافة هذا المبدأ بعد عملية مراجعة للمبادئ السابقة من طرف منظمة **التعاون الاقتصادي والتنمية**، (O.C.E.D, 2004)

[14] محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، تاريخ 22-03-2012، الساعة 15:15 www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

[15] أحمد منير النجار، مرجع سابق.

- الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة؛
- العلاقه الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح؛

شكل (1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

المحور الثاني: الإطار المؤسسي للتجسيد الفعلي لحوكمة الشركات

من المعلوم ان التنظير لحوكمة الشركات يختلف الى حد كبير عن التجسيد الفعلي لهذه النظريات والمبادئ، لذا يقول راينر غيغر، المستشار الإقليمي لشؤون الشرق الأوسط في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **"تتيح الأزمة فرصة للتغيير. في حوكمة الشركات، ليست القواعد هي المهمة فقط إنما أيضاً ممارستها"**[16] فلكي يتم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات فإنه يلزمنا حزمة من المؤسسات الضرورية والتي تشكل إطاراً مؤسسياً ضرورياً وهاماً كي تصبح الحوكمة ذات فعالية ولها أثر ملموس، ويقوم الوصف المقدم على أساس مناقشات طاولة مستديرة مع أعضاء لجنة عمل المركز الدولي للمشروعات الخاصة لبحث موضوع حوكمة الشركات، وبتحليل مكونات الإطار المؤسسي للحوكمة نجدها كما يلي[17]:

1-حقوق الملكية

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء إقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشيء حقوق الملكية الخاصة .فإن الأمور الأساسية أن تضع قوانين حقوق الملكية ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك

---

[16] دانيا جرينفيل ، الأزمة المالية وحوكمة الشركات والتغيير،
يوم 2012-03-29 الساعة 10:20 http://carnegieendowment.org/2008/12/02
[17] عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 62، 63.

ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق ومعايير التسجيل للمعلومات بطريقة مرتبة زمنياً وذات تكلفة معقولة .وفي هذا الصدد فإن هناك نوعين من التشريع:

أ -الأول :هو التشريع الذي يعطي للشركات شخصية قانونية عن طريق الإعتراف بوجودها كشخصية قانونية مستقلة عن أصحابها ويحدد متطلبات النظام الأساسي للشركة وتوضيح حدود إلتزامات أصحاب الشركة.

ب - الثاني :التشريعات التي تسمح بإنشاء الشركات المشتركة.

2-قانون العقود

لن نستطيع إجراء الكثير من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك لوائح وتشريعات تضمن سلامة العقود ونفاذها.ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية
الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم.

3-قطاع مصرفي جيد التنظيم

حيث يعتبر وجود نظام مصرفي سليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها .ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمراً هاماً
بصفة خاصة في الدول النامية ، حيث تقوم البنوك بتوفير معظم التمويل، وفضلاً عن هذا، فإن تحرير الأسواق المالية أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة، وقد أثبتت أزمات شرق آسيا وروسيا أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية والهروب الضخم لرؤوس الأموال يمكن أن يدمر الإقتصادات القومية بشكل خطير .ولذا، فإن وجود إطار يعزز ويدعم وجود نظام مالي مرن مع تميزه بالأمن والسلامة في الوقت نفسه يعتبر أمراً حاسماً وعلى قدر كبير من الأهمية.

4-آليات الخروج من الإستثمار، الإفلاس ونزع الملكية

إن وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج من الاستثمار تحقق تصفية عادلة متساوية يعتبر أمراً أساسياً حتى يمكن تصفية
الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماماً، وما يتطلبه الأمر هنا هو وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المنشآت المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم في ما يتعلق بديونها والتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية، تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء وعدم وجود هذه الآليات أو التشريعات يسهل عمليات نهب الأصول من جانب الداخليين وذلك على نطاق واسع.

5-وجود أسواق سليمة للأوراق المالية

إن سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة في العمل يتطلب ما يلي:

أ .وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق وغيرهم.

ب .وجود متطلبات للقيد في بورصة الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.

ج .وجود قوانين تحمي حقوق المساهمين الأقلية.

د .وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية وغيرها.

6-الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات والتي ترغمها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد، ويؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في الوقت ذاته.

7-أسواق الاستيلاء على المنشآت

يتمثل أحد العناصر الحيوية في بيئة الأعمال التجارية التنافسية في وجود سوق لانضباط الشركات، ويقوم هذا السوق بمعاقبة الداخليين ويشجعهم إما على تحسين أداء المنشأة أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس باعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم، وهو ما يعني أن المنشآت أو المستثمرين يمكنهم في ظل ظروف معينة أن يسيطروا على منشأة منخفضة الأداء، على أمل إدارتهم لها بأنفسهم، ستؤدي إلى تحقيق قيمة إضافية لها، وفي هذه الحالة لا بد من وجود قواعد معينة وكذلك قوانين تنفيذية محددة وواضحة.

8-إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية

حيث يجب وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت وإجراء خصخصة الشركات يعتبر أمراً أساسياً ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلباً على بيئة ومحيط الأعمال.

9-نظم ضريبية واضحة وشفافة

حيث ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، وفي هذا الصدد فإن تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسؤولين بممارسة قدر كبير من الاختيار الشخصي، ولذا يجب إلغاؤه، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضاً أن تتطلب قدراً كافياً من الإفصاح عن البيانات المالية ويجب تنفيذها بفاعلية وبأوقات محددة.

10-وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد

حيث يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحداً من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم وضعها أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، ومن ثم يحافظ على حكم القانون، وبالتالي يجب وضع مجموعة من الآليات التي تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ.

11-الإستراتيجيات المناهضة للفساد

حيث يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينهما، وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح وإتباع وتنفيذ دستور منظمة الشفافية الدولية بشأن التوريدات الحكومية وإتباع والالتزام باتفاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المناهض للرشوة.

12-إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية

من الضروري إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت مفرطة في البيروقراطية وصارت غير كفوءة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقاً لمعايير واضحة ومحددة تماماً وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فوراً وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليه.

13-تقوية ودعم الطاقة الإدارية وطاقة التنفيذ للأجهزة الحكومية

حيث يجب وضع الآليات المختلفة والتي تساعد على تقوية واستمرار الطاقات الإدارية مثل صقل وتهذيب هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين المؤهلين جيداً وتعيين وترقية الموظفين على أساس معايير مهنية قابلة للاختيار وأيضاً تقديم تدريب مهني ومرتبات جيدة ...الخ

14-إنشاء آليات روتينية للمشاركة

إن إنشاء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات يتطلب إصلاح كثير من القوانين واللوائح الموجودة ووضع قوانين ولوائح جديدة بدلاً منها، وحتى يمكن ضمان أن يعمل الإطار الجديد على خلق ملعب ممهد، فإنه يجب أن تكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار، ومن الأمور الأساسية إنشاء آليات روتينية للمشاركة في عملية وضع السياسة على أساس يومي.

15-تشجيع قيام جهاز إعلامي ذي خبرة وقدرة على الاستقصاء

حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المديرين فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التي يتخذها المديرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المنشأة، وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة الشركة فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة، وهنا يأتي دور جهاز الإعلام وخاصة الإعلام المالي.

16-دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة

وكلاء بناء السمعة هم أفراد أو جماعات تعمل على سد فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين، وهم يقومون بهذا العمل عن طريق السعي لجمع وتوفير تلك المعلومات للخارجيين عن أداء الداخليين وعن المنشآت، وعن طريق وضع معايير مهنية عالية، ثم يقومون بالضغط وأحياناً يقومون بفرض عقوبات للمحافظة والالتزام بتلك المعايير، ولهذا السبب، فإن من المهم توفير التدريب الضروري والبيئة اللازمة التي يمكن أن يزدهر فيها عمل أولئك الوكلاء، ومن أمثلة الوكلاء:

-جهات ذاتية التنظيم مثل خبراء المحاسبة والمراجعة.

-جهاز الإعلام.

-القائمون بالعمل في بنوك الاستثمار وفي تحليل حوكمة الشركات.

-المحامون.

-نشاط المستهلكين.

-خبراء البيئة.

-نشطاء المستثمرين والمساهمين إلخ...

17-مجتمع نشط للأعمال قائم على أساس النزاهة

حيث يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحادات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دوراً هاماً، وهم يقومون فعلاً بهذا الدور في كثير من الدول ويعملون على تشجيع حوكمة الشركات عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح والشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية.

18-علاقات سليمة مع أصحاب المصالح، لمصلحة المنشأة

بمنتهى الاختصار فإن المنشآت التي تتعامل بوضوح مع أصحاب المصالح وتضمهم معها في جلسات التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل تقلل إلى أدنى حد من مخاطر استخدام أصحاب المصالح لقوتهم في انتزاع الموارد من الشركة عن طريق تقاضيهم لمبالغ باهظة مقابل بعض المدخلان المتخصصة، كذلك يمكن للعلاقات الصحيحة السليمة بين المنشأة وأصحاب المصالح أن تعمل على زيادة الحصة السوقية للشركة والعاملين، والخلاصة أن التوجه نحو الاهتمام بأصحاب المصالح وتعظيم الأرباح يمضيان معاً في الاتجاه نفسه والإستراتيجيات الناجحة للشركات إنما تقوم على أساس هذه الأهداف المزدوجة

المحور الثالث: واقــع وأفــاق الحوكمة في الجزائــر.

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات الهادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في منـهج الدولـة السياسـي وأدائهـا الاقتصادي، وقد فرض دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي أن تكون مبادئ الحوكمة ضـمن الحزمات المقدمة للسلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد ، إلى جانب المناخ الاستثماري الغير مشجع، مما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة "سميت بلجنة الحكـم الراشـد" خاصة وأن الجزائر اعتبرت من المبادرين بمشروع النيباد الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق بالحوكمة.

1- إسقاط بعض آليات الحوكمة على الجزائر:

سنحاول إسقاط بعض آليات الحوكمة على الجزائر وخاصة ما يتعلق منها بالمشاركة السياسية فهي مفتوحة للجميع على الأقل فيما هو مكرس في الدستور وهو الحق في إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي.
أما من ناحية حكم القانون فالملاحظ أن العلاقات القربية والعشائرية ماتزال تسود مختلف أشكال التوظيف هذا من جهة وكذلك التلاعب بالصفقات العمومية لاسيما في منح المشاريع ذات الطابع الاقتصادي للشركات العمومية والخاصة من جهة أخرى.
أما فيما يتعلق بمفهوم الشفافية التي هي نتيجة منطقية لأساس حكم القانون، فبالرغم من وجود مراكز متخصصة في إصدار ونشر بيانات حول ما تتوفر عليه الجزائر وفي حق المواطن في الإطلاع على المعلومات، فمازالت الجزائر بعد لم تصل إلى هذا المستوى.
ومن موجبات الوصول الى حكم راشد بالجزائر، ما يلي[18]

- **النهوض بالعامل البشري:** ينصب مجال الاهتمام إذن على جانب الإنفاق الاستثماري في مجال الموارد البشرية، وبذلك لزم الإهتمام بهذا المورد أكثر وأكثر للحاق بالدول المتطورة ومن ثم تحقيق تنمية حقيقيةللبلاد؛

- **تقريب المواطن بالإدارة:** إن الإتصال وقرب المواطن من الإدارة هو السبيل الوحيد لبناء أسس الحكم الراشد لا يمكن تصور إدارة بدون علاقات اتصال وقرب مهما كان مستوى تلك الإدارة، لذلك فالهدف الأساسي الذي وجد من أجله الجهاز الإداري عموما هو تلبية رغبات الجمهور وتأمين أفضل الخدمات له، ولما كان ذلك المبتغى فإنه من حق المواطن أن يراقب ويطلع على أداء الجهاز الإداري محليا ووطني؛

- **ترسيخ روح الديمقراطية والمشاركة السياسية:** من خلال احترام الرأي ومراعاة المصلحة العامة، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال إضفاء الرقابة الشعبية التي تتولاها المجالس المنتخبة بشكل حر ونزيه وهذا بتحقيق مكاسب المواطنين؛

- **توفر مجتمع مدني فعال:**فما هو مطلوب من المجتمع المدني في الجزائر هو السماح لهذه الجمعيات ودعمها بكافة الوسائل نحو هيكلة الفرد وهذا بهدف إشراك المواطن في العمل المشترك في تنفيذ المشاريع مع الأجهزة الرسمية في إطار صنع السياسات المحلية و إضفاء الرقابة و المشاركة في تنفيذ المشاريع؛

- **وجود فواعل حقيقية تشترك فيها الصحافة الحرة والتنظيمات المهنية؛**

- **تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل**

2- المزايا الايجابية المحققة لتجسيد فعّال للحوكمة بالجزائر

بالرغم مما ذكر عن عدم التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة في الجزائر، إلا أن هذا لا يمنعنا من ذكر بعض المزايا الإيجابية التي حققتها الجزائر للوصول إلى مفهوم الحكم الراشد خاصة فيما يتعلق ب:

- الناحية الاقتصادية أين تتوفر البلاد على وفورات مالية كبيرة لاسيما احتياطي الصرف الذي بلغ نهاية جوان 2008 ما قيمته 133 مليار دولار وصندوق ضبط الإيرادات الذي قارب 4000 مليار دينار، بالإضافة إلى المخطط الخماسي، كما يمكن التنويه ببعض المشاريع الواعدة في تنمية المناطق المعزولة منها على الخصوص مشروع الطريق السيار شرق – غرب وصندوق تنمية مناطق الهضاب العليا وصندوق الجنوب.

---

[18] الحكم الراشد في الجزائر، منتديات العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تاريخ 29-03-2012 الساعة 12:10 http://lmdeco.moncontact.com/t1385-topic

- الناحية السياسية يرى بعض الباحثين في هذا الشأن أن الجزائر فتحت ورشات كبيرة على المجتمع منها : إصلاح هياكل الدولة وإصلاح العدالة وإصلاح التربية والتعليم وهذا كله لتمكين أفراد المجتمع من المشاركة طواعية في تنمية البلاد، وبالتالي عندما نقوم بتحليل بعض هذه الإنجازات التي قامت بها السلطات العمومية يمكن القول أن توفير الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية في إطلاق هذه المشاريع كفيل بتحقيق متطلبات الحكم الراشد.

والجزائر في هذا الشأن خطت خطوات كبيرة نحو الأحسن فيما يخص توسيع المشاركة السياسية واحترام الإرادة الشعبية وترقية حقوق الإنسان وإيجاد نوع من الإنسجام داخل الهيئات المنتخبة، لكن ما يعاب في كل هذا هو غياب وتغييب مبادئ الشفافية والتسيير العقلاني للموارد والتي ما زالت تشكل نقاط سوداء تسير عليها معظم هيئاتنا المحلية والوطنية. فبالرغم من إصدار قانون يترجم نصوص الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد في 2006 والذي قامت الجزائر بوضع جملة من التدابير الرامية لمواجهته، كما قامت أيضا بإصدار مراسيم تطبيقية تحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته[19] وكذا كيفية سير هذه الهيئة .

كما تتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية وتقدم تقارير سنوية عن الظاهرة المستفحلة في الجزائر إلى رئيس الجمهورية

زيادة على كل هذا قامت الجزائر بإصدار عدة مراسيم رئاسية لمواجهة هذه الظاهرة والحد منها وعلى سبيل المثال لا الحصر قانون مكافحة غسيل الأموال والذي صدر في 2005/04/05 والذي جاء بعد المخلفات الكارثية التي أحدثها بنك الخليفة بعمليات اختلاس وفساد مالي كبير. وبالنظر إلى هذه الإجراءات التي قامت بها السلطات العمومية نلاحظ أنها غير فعالة وتنتظر وجود آليات فعلية للحد منها حيث لازالت الظاهرة مستشرية في معظم مؤسساتنا الاقتصادية وهيئاتنا الإدارية العامة بل أصبحت هذه الظاهرة لصيقة أكثر بهذه المؤسسات، وما التقارير السنوية التي تصدرها الهيئات الدولية في هذا الشأن كفيلة باستقراء الواقع الجزائري والتي تصنف الجزائر في مراتب أخيرة، فاخر تقرير صدر عن المنظمة الشفافية الدولية عام 2011 منحت الجزائر الرتبة 112 من مجموع دول العالم [20]

ونتيجة لذلك تم إنشاء الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد والتي هي فرع من منظمة الشفافية الدولية والتي تقوم ببذل جهود معتبرة في مجال مكافحة الفساد والتشهير به، والتي أعدت تقارير عن الظاهرة مؤكدة على خطورة الوضع في الجزائر وهذا جراء الانتشار الواسع لكافة أشكال الفساد

و هذا و أن نستنتج بعض المؤشرات الموحية بإدخال مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الجزائرية. والتي يمكن رصدها من خلال ما يلي:[21]

- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد. ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام. وتعتبر الخوصصة وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع عن طريق تغيير المصالح الاقتصادية والسياسية ، ومراجعة مفاهيم ومعايير التسيير بشكل يتجاوز مجرد استعراض النتائج السنوية و مراقبة الحسابات.

- عملت السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة.

---

19 مداخلة معالي وزير العدل، حافظ الأختام للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤتمر الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، - الأردن 6 و 7 فبراير 2005 -

20 قناة العربية، تاريخ 15-03-2012 الساعة 08:45 http://www.youtube.com/watch?v=o73vgopFZ0I

21 عبد المجيد قدي، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية : الجزائر نموذجا.

- مراجعة النظام المحاسبي باعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية سيتم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من سنة 2010.

- وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط. يطرح هذا الإلزام القانوني مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانيا من الناحية البشرية

لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات. وعادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام. ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة.

الخاتمة

الحوكمة" ليست فقط مصطلح، لكنها نهج ومبادئ تطبق كاملة وبحذافيرها, كما انها ليست لفظا جديدا، أو كلمة تردد وتضاف إلى قاموس التداول لعرض عضلات ثقافية، بل هي معان ومعايير تنقل الواقع الاقتصادي من درجة إلى أخرى ومن مقام الى آخر. وتبرز الحاجة لدور الحوكمة وضرورة تحويلها من نظرية تتداول في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي تضع الاقتصاد عموما، والاقتصاد الوطني خصوصا في المسار الصحيح من خلال التخلص من مظاهر الانحراف والخلل التي تعيق تحقيق الغايات المرجوة من وجود اقتصاد معافى يؤدي دورا فاعلا في تحقيق الرفاهية والازدهار للأفراد والمجتمع والوصول إلى التنمية المستدامة.

توصيات واقتراحات

- لابد من تبني فعلي لنظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بالاقتصاد الجزائري إلى مستويات التنافسية الدولية.
- تأسيس نظام حوكمة يقوم على أساس القوانين وليس على أساس العلاقات ومكافحة المصالح أو الحقوق المكتسبة.
- هدم هياكل الملكية الهرمية التي تسمح للداخليين بالسيطرة على أصول شركات العديد من المواطنين وتسخيرها لتحقيق مصالحهم فقط.
- قطع حلقات المساهمات المتقاطعة بين البنوك والمؤسسات.
- الفصل بين الحكومة والإدارة لما تكون الدولة هي المساهم الأكبر.
- حماية حقوق الأقلية من المساهمين. والبحث على المالكين النشيطين والمدراء الأكفاء و تطوير الخبرات الفنية والمهنية..
- تعزيز الحوكمة في الشركات العائلية.
- لابد من الإيمان التام ومن ثم العمل على أساس هذا الإيمان أن حوكمة الشركات هي الترياق المناسب صد الفساد، لما تضعه من حدود مابين الحقوق الخاصة والعامة.

قائمة المراجع:

أ-المراجع باللغة العربية:

§ عدنان بن حيدلر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.

§ سليمان، محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الإسكندرية : الدار الجامعية،2006 .

§ إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، 2003.

§ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.

§

§ البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات

§ أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية،العدد 40 , مارس 2007.

§ ماجد إسماعيل أبو حمام، رسالة ماجستير، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.

§ وابل علي وابل، كارثة انهيار بعص الشركات العملاقة من منظور محاسبي، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة التاسعة، العدد36، 2002.

§ عبد المجيد قدي، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربيـــة : الجزائـــر نموذجا.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

o Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

o Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

o Demirag , I.,& et al., Corporate Governance: Overview and Research Agenda, **British Accounting Review** , Vol. 32 , 2000.

o Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

o Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.

ج- المواقع الإلكترونية

http://www.youtube.com/watch?v=o73vgopFZ0I
http://www.islamonline.net/Arabic/economics/2005/09/article14.shtml
www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc
http://carnegieendowment.org/2008/12/02
http://lmdeco.moncontact.com/t1385-topic